

12 juin 2005

Jean-Marc POINTET et Jean-Pierre VERGNAUD

Principes et métiers du marketing et de la vente

Du nouveau dans les concepts, du pratique dans la vie professionnelle

Le marketing est un processus d'analyse, d'orientation et de satisfaction des besoins du client. Le client, suprême ressource de l'entreprise, est à considérer avant même d'investir dans tout produit. Bien plus qu'une écoute de ses attentes, l'entreprise procède à une observation, une compréhension et une prédiction de ses comportements futurs d'achat et d'utilisation des produits. Le client ne sait pas ce qu'il veut dans l'avenir et c'est à l'entreprise, dans une démarche de créativité et d'intelligence de construction de marchés, d'anticiper ses besoins non exprimés. Cette fonction de base traverse les métiers de l'entreprise de l'amont à l'aval, mobilise l'ensemble de ses acteurs, imprégnant les dynamiques de conception, production et vente.

En partant du client et non d'une optique de conception et production de biens et services, comment transformer les attentes émises par la demande en offre ? Quelles problématiques caractérisent fortement le marketing contemporain ?

- Il n'existe pas de recette ou de modèle universel de pratique à appliquer pour obtenir du succès. Il n'existe pas de *one best way*, pas plus que de consensus pour valoriser l'innovation. En revanche, il existe des leçons et expériences issues du passé qui constituent le socle de base à partir duquel toute entreprise doit engager une réflexion nouvelle pour survivre. Il existe l'émergence de nouvelles pistes porteuses qu'il s'agit d'entrevoir.

- L'évolution du consommateur (client) conduit à une segmentation de plus en plus fine des marchés. Les clients sont de plus en plus individuels, papillons et émotifs, mais cependant parfois rationnels, ce qui implique la construction de segments différenciés, plus qualitatifs et moins quantitatifs que par le passé. Les positionnements sont en conséquence plus pointus.

- La fonction marketing est transversale, des premières idées de produit jusqu'à son retrait commercial. Dans cette perspective, le marketing d'amont joue un rôle majeur et volontariste. C'est dès les premières idées de produit que la fonction marketing est déterminante. Les conclusions des études de marché et de veille représentent un point de départ incontournable pour que l'entreprise engage une recherche de produit orientée vers ses clients potentiels. C'est pour favoriser l'innovation socialement acceptée par le marché que le marketing d'amont, en relation étroite avec les avancées technologiques nouvelles, participe activement à la création de concepts. En conséquence, le processus d'innovation de produit remonte très en amont.

- En environnement incertain, il est dangereux de rester immobile et de se comporter en suiveur. C'est sous peine d'exclusion de leurs marchés que les entreprises innovent afin de se différencier et de répondre à l'attente d'inattendu des consommateurs, en prenant des risques. L'entreprise qui n'est pas flexible ne survit pas. L'entreprise au marketing agile anticipe et se transforme. Les entreprises qui survivent sont capables d'être les premières à innover, à générer elles-même le changement, dans le sens d'une compréhension des attentes du client.

- Pour réussir, la réponse des entreprises aux nouvelles données du marché doit être subtile. D'abord, une formalisation du « marketing mix » et de ses 4P (Produit, Prix, Place, Promotion)¹ ne peut être subtile que si les 4C (valeur pour le Consommateur, Coût pour le client, Commodité {Canaux de distribution}, Communication) ont préalablement été rigoureusement analysés. Ensuite, tout est question de dosage minutieux et de mélange précis dans l'articulation de la politique de produit avec celle des prix, les formes de distribution et les campagnes de promotion. L'objectif est de définir stratégiquement un équilibre de court terme apporté par une combinaison habile de ces variables (ou paramètres). Enfin, dans un contexte de mise en concurrence concrète et intense entre les entreprises sur un marché, tout est question de combinaison entre des stratégies d'innovation (différenciation) et des stratégies d'adaptation (mimétisme). L'analyse du paradoxe des comportements nécessite d'intégrer la dimension géographique par la prise en compte de la tension localisation/globalisation : dans un contexte de mise en concurrence intensifiée par l'ouverture continue des économies, tout est question de combinaison entre des stratégies de localisation, d'adaptation aux particularismes régionaux et des stratégies de globalisation.

La plupart des métiers du marketing et leurs principaux outils, en vue des choix opérés par les futurs ou actuels protagonistes, sont basés plus sur des compétences et aptitudes que sur des diplômes.

Un chef de produit est en quelque sorte un directeur de marketing par délégation. Créativité et relationnel sont deux qualités personnelles indispensables, auxquelles s'ajoutent planification et suivi. Ces qualités priment sur la formation nécessitant des compétences variées (marketing, commercial, finance, etc.). Une double culture management/technologie rend particulièrement polyvalent, autonome et proactif pour mieux gérer la complexité.

Le chef de groupe dirige un ou plusieurs chefs de produit, ce qui nécessite les compétences de chef de produit et des qualités managériales. Le directeur de marketing dirige des chefs de groupe et des chefs de produit. Avant tout, c'est un manager ayant des capacités de gérer des ressources humaines.

Le responsable de marketing d'amont est avant tout un coordinateur interne et externe, au relationnel prononcé. Mais c'est aussi un gestionnaire de projet d'innovation, de concepts et/ou de développement produit.

Après avoir compris et anticipé l'évolution des attentes, l'entreprise n'existe que parce qu'elle vend ses produits. Tous les investissements réalisés en amont (en recherche et développement) et en fabrication doivent déboucher sur la vente. Les responsables de cette sphère d'activité entrent en relation directe avec les clients qu'il s'agit d'écouter, de comprendre puis de séduire grâce à des produits personnalisés et attractifs puis de fidéliser en nouant des relations tout autant adaptées. Ils remontent aussi en amont toute information pertinente relative aux clients et au marché.

Ayant constaté que dans les métiers de la vente et du marketing, les qualités requises sont extrêmement importantes, proposons ci-dessous un tableau de ces qualités, en ne gardant

¹ Le marketing « mix » recouvre les moyens tactiques qui relèvent de la politique du **Produit**, de **Prix**, de distribution (**Place**) et de **Promotion**. Ce sont les quatre variables marketing de base à partir desquelles s'organise, en subtilité, ce « mélange ».

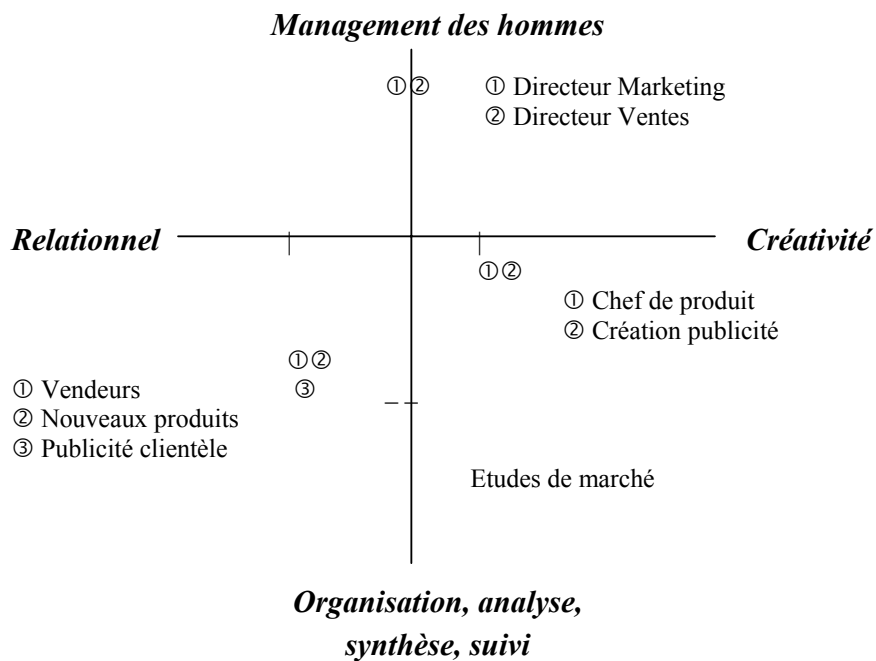
sciemment que les deux premières pour chacun d'eux. Nous sommes conscients de grossir le trait, mais personnellement convaincu qu'il s'agit là de l'essentiel.

Principales qualités pour les métiers du marketing et de la vente

Créativité	1							1
Relationnel	2		1	1			1	2
Organisation		2	2	2			2	
Suivi					2			
Management des hommes		1			1			
Analyse						1		
Synthèse						2		
	Chef de produits	Direction Marketing	Nouveaux produits	Vendeur	Direction des ventes	Etudes de marché	Publicité clientèle	Publicité création

Le mapping suivant reprend les deux qualités principales du tableau. Il tient compte de l'ordre des rangs 1 et 2 accordant au rang 1 le double de proximité par rapport au rang 2. Les axes sont « management des hommes » et « organisation, analyse, synthèse, suivi » d'une part, et « créativité » et « relationnel » d'autre part. Prenons un exemple. Le chef de produit a comme qualité numéro 1 la créativité et qualité numéro 2 le relationnel. Donc, il sera sur l'axe « créativité-relationnel » plus proche de « créativité » que de « relationnel ».

Mapping des différents métiers



Il apparaît ainsi les différences et les proximités des métiers. On peut dire, si on considère que la qualité majeure est indispensable pour exercer un métier, que directeur du marketing ou des ventes est avant tout un poste de management des hommes, que chef de produit ou créatif dans une agence de publicité est avant tout un poste de créativité, que vendeur, responsable de produit nouveau ou chef de clientèle en publicité est avant tout un poste de relationnel. Enfin, un poste de chargé d'études de marché correspond plus à l'analyse et la synthèse.

Il est donc important de savoir quelles sont ses compétences fortes et de les améliorer plutôt que de vouloir corriger ses points faibles.

Vivre et comprendre la marketing, par Jean-Marc POINTET et Jean-Pierre VERGNAUD

Vivre et comprendre la marketing, par Jean-Marc POINTET et Jean-Pierre VERGNAUD, Editions EMS Management & Société, collection « Pratique d'Entreprises », est paru le 27 juin.

Le marketing, démarche de l'entreprise tournée vers ses clients, est une priorité pour accéder au marché et ne pas en disparaître. Quels en sont les principes fondamentaux ? Comment les comprendre ? Comment les faire vivre ? Quels sont les métiers du marketing et de la vente ? Pourquoi et comment se transforment les outils qui leur sont rattachés ? Comment appréhender les nouveaux enjeux du marketing en termes de positionnement et de concurrence ? C'est au croisement d'une expérience de direction de marketing d'une grande entreprise industrielle d'envergure mondiale avec celle d'un enseignant-chercheur que ce livre propose des éléments de réponse à ces questions.

De la conception d'un produit à sa vente, ce livre apporte un éclairage sur les 4C en amont des traditionnels 4P, intègre le marketing aux avancées technologiques des phases de recherche et développement, diversifie les applications sectorielles (pharmacie, automobile, cosmétique, parfumerie sélective, agroalimentaire, informatique, etc.), illustre l'ensemble des concepts, principes, métiers et outils par de nombreux exemples issus de témoignages de responsables et de cas d'entreprise.

Après avoir défini le marketing, le livre parcourt l'évolution des comportements des clients de plus en plus divisés en micro-segments qualitatifs. A leur bon ciblage doit correspondre un positionnement adéquat des produits, lequel résulte aussi de la concurrence.

Les 4 C représentent une approche nouvelle des besoins du Client, du Coût global du produit, des Canaux de distribution, et de la Communication. Ce dernier doit tenir compte du produit, du prix, de la place (ou distribution) et de la promotion. Pour cette dernière, la publicité et la force de vente sont mises en exergue.

Le marketing international doit intégrer la mondialisation des marchés et leur régionalisation : « think global, act local ».

Les métiers du marketing, de la vente, et de ceux qui y sont rattachés, sont décrits plus spécifiquement sous l'angle des compétences requises.

La veille et les études de marché (quantitatives et qualitatives) précèdent tout travail de segmentation, de prévision de vente et de plan marketing. Des outils de marketing et de vente sont aussi brièvement envisagés.

Les liaisons du marketing avec les autres fonctions de l'entreprise, et surtout la recherche et le développement produit, sont étudiées en vue de conclure sur l'extrême importance du marketing.

Les auteurs :

Docteur ès sciences économiques (Université Paris XIII), **Jean-Marc Pointet** est Professeur Associé à l'ISTM où il assure les enseignements de marketing et la responsabilité de la recherche. Il est membre du GERPISA Réseau International de l'Université d'Evry-Val d'Essonne et membre associé de l'ADIS de l'Université Paris Sud.

Diplômé de l'ESCP, titulaire d'un MBA (Columbia University) puis Docteur ès sciences économiques, **Jean-Pierre Vergnaud** a occupé différentes fonctions dans le domaine de la vente et du marketing. Après un début de carrière chez Singer, son expérience professionnelle est profondément marquée par l'industrie pharmaceutique (Laboratoire pharmaceutique Lilly France SA de 1971 à 2001).